

教育資料叢刊

小學行政管理

教育資料叢刊社編

新華書店發行

刊叢料資育教

小學行政管理



編社刊叢料資育教

行發店書華新

書號：京 660

小學的行政管理

編者：教育資料叢刊社

發行者：新華書店
上海福州路三九〇號

印刷者：新華印刷廠
上海大連路一二〇號

1—8,000(滬1) 一九五〇年九月出版

教育資料叢刊編輯引言

中央人民政府教育部錢俊瑞副部長在全國教育工作會議的總結報告中曾經指出：

『建設中華人民共和國的新教育是一個長期奮鬥的過程。中國的新教育，正和中國的新政治、新經濟一樣，開始於二十多年前的老解放區（即當時的土地革命根據地），經過八年抗日戰爭與三年多解放戰爭，在毛主席的文教政策領導下，有了重要的發展，並積蓄了不少的經驗，尤其在民衆教育、知識分子的思想改造教育、農村小學教育等方面。這種新教育是民族的、科學的、大衆的教育，其方法是理論與實際一致，其目的是爲人民服務，首先爲工農兵服務，爲當前的革命鬥爭與建設服務。』

『但這些老解放區的經驗是長期農村環境與戰爭環境中的產物。現在全國的絕大部分都已解放，今後主要的任務將由戰爭轉入全面的建設。在全國範圍的建設任務前面，我們的教育必須根據共同綱領，以原有的新教育的良好經驗爲基礎，吸收舊教育的某些有用的經驗，特別要借助蘇聯教育建設的先進經驗，建設我們的「以提高人民文化水平，培養國家建設人才，肅清封建的、買辦的、法西斯主義的思想，發展爲人民服務的思想爲主要任務」的新民主主義教育。』

由此可見，發揚新教育的良好經驗，吸收舊教育的某些有用的經驗，以及學習蘇聯教育建設的

先進經驗，乃是當前全部教育建設工作中的重要環節。本叢刊的編印，就是配合着這一目的要求而計劃和進行的。

本叢刊的內容，主要的包括以下兩類：

第一，就全國報紙、刊物——特別是教育刊物中分類選輯可供參考的教育資料。

第二，選輯或選譯有關蘇聯及新民主主義國家教育建設經驗的資料。

此外，關於舊教育的批判，新教育的史料，以及各地教育工作同志的專題研究或經驗報告等，我們也想多多搜集並分別選印。

關於上列第一類資料的來源，主要的是依靠各地的教育刊物，也就為此，這些資料，無論在內容或文字的量與質上，都不能不受現有的教育工作經驗及理論水平的限制，不可能有多量的資料可供選擇，而所選出來的資料，也不可能每一篇都是十全十美的東西。但它們却是在新民主主義教育方針指導之下產生的，而且是有着無限發展前途的東西。這是首先應該說明的。

其次，新教育的基本精神之一，是『從實際出發、理論與實際一致』，因此，希望閱讀本叢刊的教育工作同志們，要能很好的體會這個精神，無論對於本國材料或外國材料，都要依據一定的工作時間地點和條件，來作有選擇的參考和吸收，絕不可刻舟求劍、曲意模仿，以致發生教條主義或經驗主義的偏差。

最後，希望各地的教育工作同志們，對本叢刊的內容上和編輯上，多多提示意見，並給以協助，俾使本叢刊能够更好的爲新教育工作服務。

一九五〇年三月

目 錄

我怎樣做校長.....	郭洛瓦德伊 (一)
關於小學行政業務上若干問題的意見.....	開封市寒毅小學 教育研究會 (二)
教學工作的組織者——教導主任.....	琦 珈 (四)
漫談總結工作.....	顧春郊 (五)
我做小學級任工作的幾點經驗.....	張印斗 (六)
我怎樣管理一個新的學級.....	劉永康 (七)
級任作些什麼？怎樣作？.....	韓書田 (九)
* * *	
改進中的北京市九區中心小學.....	張 健 (一七)
在改進發展中的保師附小.....	蘇又然 (一〇)
新陽小學一九四九年工作總結.....	(一八)
大連市勞動小學工作總結摘錄.....	楊 杰 (二五)
在摸索試驗中成長的楊家灣小學.....	陶端予 (三)
夏陶然的道路.....	夏陶然 (一五)

一個小學工作報告的節錄	田風（二六）
趙彬和他的巡迴小學	范國光（二五）

我怎樣做校長

編者按：本文原題爲「學校校長」，作者爲北高加爾各答第六十八中學校長。蘇聯的學制與中國不同，他們的中學，相當於中國的中學及小學兩個階段。

學校校長的工作是多方面的。他居於全校生活、一切學校事務與學校事件的中心。教學工作的成績，大都由校長的工作質量及其才能決定。我在考慮自己的經驗和自己工作的全部體系時，得了一個結論：下列要素是工作的基礎：訂計劃，監督，對教師的工作，對學生的工作，對家長的工作。

這一切通常是緊密的相互交織的，相互聯系的，並且往往是相互決定的。但爲了敘述的方便和連貫起見，我將按照我在上面所提出的分類法來談談。

一 訂計劃

首先，當然談談學校工作的學年計劃。許多年來，都是我自已編製計劃，只是在八月間——即新學年開始前，才把計劃提交教務會議討論。實踐表明了這種擬訂計劃的方法，雖然也有若干好的

方面，但不能令我們滿意。這種方法的主要缺點在於：擬訂計劃時缺乏真正的集體性，從而產生教師對於預定措施的不够熟悉，批准計劃時的形式主義和難免匆促將事，有時還會使計劃草案和先進教師的考慮與期望決裂。

這便促使我不得不改正方法了。在最近三、四年，我早在四、五月間便開始擬訂新的學年計劃，吸引全部或幾乎全部學校工作人員參加此事。我委託三人至五人組成的各委員會研究規定範圍的計劃。各委員會便根據上年的經驗來預定下年的措施。各委員會的領導人，大都由學科委員會或學級委員會的領導人担任；他們是先在各自的會議上討論了各種計劃草案的。

於是，全部材料便彙集到我這裏來；材料雖然是草案性的，但已充分地考慮過和系統地整理過。在校長主持的會議上（出席者有學校黨組織的書記、職工會地方委員會主席、各學科委員會主席、教務主任、處理行政、經濟問題的副校長、圖書館管理員），全面地討論彙合了的計劃草案，然後再把草案提交教務會議作最後討論。

在計劃的開頭部分，我們先指出上年學校工作的成績和缺點。到這時候，主要考驗已舉行，我們已有可以說明學校情況的豐富材料。這樣，我們便有可能指出在新學年中改善學校工作的必要辦法。

在計劃中，我們預定基本的工作範圍，並指明執行期限和執行人。這些範圍如下：

（一）關於實行普通義務教育的措施

（二）教學工作

（三）教授方法研究

(四) 對執行的監督與檢查

(五) 共青团的工作

(六) 兒童團的工作

(七) 學生委員會，各級級長及值班學生的工作

(八) 對級任導師及普通教師的工作

(九) 課外工作與校外工作

(十) 體育

(十一) 美育

(十二) 公益工作

(十三) 實驗室及校園的組織

(十四) 對家長的工作

(十五) 經濟措施

(十六) 準備舉行考試及結束學年

計劃的各部分都留有空白，以便填入工作過程中由生活與實踐所提出的補充。

全校學年計劃成了全體教員的參考書。他們從這裏吸取進一步擬訂計劃時所必需的一切知識和材料。根據這一計劃，校長與教務主任編製自己的每月計劃，級任導師製訂一季計劃，各學科教師及初級班教師編製個人半年計劃。共青团委員會、兒童團及其分隊，小組導師及學生委員會，也利用我們的學年計劃。這樣，在任務和利益各有不同的情況下，我們這一多方面集體的工作便有了統

一性與目的性。

我們的各計劃的當然條件，便是在計劃中沒有宣言和一般性的章句。我們努力於活生生的事情，以求提高和改善教學工作。正是這種努力，首先應該反映在計劃中。

這樣，到八月底，我便有了下列文件的定本：全校一年計劃，校長和教務主任的九月份工作計劃，各級任導師的一季計劃，各學科教師及初級班教師的半年計劃。

到這時候，其餘各種校內活動也齊而確定了，如像：各學科委員會和小組導師的半年工作計劃，學生組織（學生委員會、共青團、兒童團及其分隊）的九月份工作計劃，圖書館的半年工作計劃，家長委員會的九月份工作計劃。

此外，我們還有一切校內組織、小組與會社的半年計劃，其中註明了何日何時何地由誰負責進行何種工作。我們也正像各學校一樣，又註明了級任導師及任課教師的半年功課表。

這是完全不容置辯的：在一切工作都有了及時而詳盡的計劃，計劃又很具體，人人都知道必需在何時何地做什麼和怎樣做的情況下，工作便會順利地進行。在這一條件下，新學年將會有組織地開始，一時一刻也不會浪費。忙亂不安的現象不會發生。從開課的第一天起，學校工作便會安靜地，有把握地和有佈置地進行。校內一切學生組織的活動，也同樣會迅速而有佈置地開始；這些組織有時原是要動盪幾個星期和幾個月。

然而，如果計劃的執行者不好，或人員配備得不好，那末，好的計劃也會成爲一紙具文。如果在有了計劃，不要求担任一定工作的人定期彙報，如果完全不給予他們以及時的幫助，並向他們暗示出改正已犯錯誤的方法，最後，如果他們的好的經驗不受重視和擁護，而他們自己也不受鼓勵和

注意，那末，計劃便是空訂的。在進行總的領導和監督時，這一點必須予以注意。

二 監 督

校長有許多直接和間接的監督方法。多利用某些方法，少利用其他方法，把它們結合起來等等，便是校長的經驗和本領的問題。

這些方法中主要的便是從察看上課情況，小組學習，~~班會~~和兒童團委員會會議，及從出席兒童及其支隊集會，各學科委員會會議，各級學生會議之中取得直接的印象。觀察學生在街道上、在教室中、在休息時間內、在集會上和在晚會上的行為，觀察值班教師及學生的工作等等，都是有很大意義的。

在其他的領導和監督方法中，我認為與教師、級任導師、小組導師、社團和各學科委員會領導人進行個別談話是有頭等意義的。爲了獲得良好的結果，必需事先考慮和準備這些談話的內容，想清楚談話的目的和想要些什麼收穫。隨便亂談，當然很少益處。

爲了表明我怎樣安排自己的時間以便進行得力的監督與領導，我在這裏引用我一個工作週的標準安排爲例。

星期一，我聽取第一級的教師、數學小組（共有數個）導師、共青團委員會書記與學生委員會主席等人的彙報。

星期二，與第五級和第二級的級任導師、文學小組（也共有數個）導師、年長的兒童團領導者

及兒童團委員會主席等人進行交談。

星期三，我接見第六級和第三級的級任導師、各技術小組導師和各學科委員會主席。

星期四，第七級和第四級的級任導師、藝術小組和體育小組導師、牆報專任教師、圖書館管理員等人來我這裏談話。

星期五，與第九級和第十級的級任導師及各學科的教師談話。舉行校長所主持的會議，有教務主任、學校黨組織領導人、職工會地方委員會主席參加。

星期六，我們不舉行任何會議。教師除了上課時間外，有充分的可能利用整日時間從事自修。在和教師或小組導師進行個別談話時，我通常在熟悉他們的雜誌，練習本和工作計劃，談論全級和各學生的成績，談論級上的教育工作。我們就在這裏決定：對某某學生採取什麼辦法，到這些學生中誰的家裏去訪問，對誰給予什麼幫助，什麼樣的家長來看過誰和為什麼被送到學校裏來。我們也談到較一般的問題，弄清楚例如什麼做得好或不好，什麼阻礙工作，什麼促進工作。由於每一個教師都有一些公共任務，所以在這裏也弄清楚他們執行這些任務的進度。

我們舉行由校長主持的級任導師、小組導師及各學科委員會領導人的會議。這些會議每月分別由每一類的工作者舉行一兩次。我們通常在這種會議上聽取一兩個工作者的彙報。這樣，我們既監督了他們的工作，又交換了經驗。我們不作任何記錄。我們的決定和委任，由我記入自己的工作日記中。假如問題對於全校都很重要，那末，後來便把它作成命令或指令通告全校。

教育委員會在舉行會議時除聽取理論及我們實踐的一般問題外，還聽取級任導師、校內組織領導人與小組導師的彙報。但教育委員會討論這些彙報，通常只是在全面研究過問題，並已有了建議

草案的時候；換句話說，在確信問題真正緊迫，實事求是地予以解決後，確實會對公共事業有益的時候。

對於學校工作的監督，只有在監督經常而不間斷，並能防止錯誤或疏忽的情況下才能達到目的。如果監督只是總結錯誤和缺點，則監督幾乎是無用的。甚至只鬆懈一陣子，監督便已達不到目的了。在我看來，這是完全明顯的：對於執行工作沒有適當的監督或監督不強，通常便會使教員集團的創造可能性衰減。在這種情況下，教員集體便不成長不鞏固了。此外，教員集體往往還會陷入狹隘的實利問題中，致起爭執。

檢查學生的練習本，這是最重要的事情。一個人去檢查全部練習本，自然是力量做不到的，但檢查却是極其必要的。我開始採用了抽查各級練習本的方法。但對於畢業班次的待查作業，我每季都完全檢查一次。我們也用相互檢查的方式吸引各平行班次的教師參加檢查練習本，這些教師在完成工作後，便向我提出一個簡短的書面總評。

爲了不錯過大事和認真明瞭教學工作的進行，我記着日記。日記中沒有什麼特別欄。例如只這樣記：星期一，十月十日。舉行第五級至第十級各學科委員會領導人會議。向某某做報告，討論了什麼，決定做什麼，委託了什麼；我還留下一些地位準備記關於檢查或執行的分數。這種記載每天是不多的，如果不算關於察看上課情況的詳細記載的話。

每一次察看上課情況，最後都一定和教師交談一下。我們詳細地研究上課情況的好的和不好的方面，把上課情況和工作計劃比較一下，並討論怎樣才能更好地進行上課。我常常邀請教師去察看我的上課情況。

自然，任何監督都會引起一定的結果與結論。建議、預防、處罰和獎勵，便是監督的產物。而這些產物只有在最後考驗過、衡量過和考慮過的，才會成爲公共的財產。

只是在特殊的情況下，我才採用行政處分的辦理。我一年發佈兩次關於獎勵的命令，第一次是在校慶日前（一月底至二月初），第二次是在一學年的總結前。在一學年告終時的生產會議上，我向全體教師宣佈生產的特性。

三 對教師的工作

大家都知道，教員集體的力量在於組織性。但誰應該做這方面的工作呢？校長？黨組織？還是職工會組織呢？顯而易見，大家都來，用統一戰線的方法。成功的前提在於努力的共同性。

我當校長的任務究竟是什麼呢？

我想，我的任務首先在於：正確地部署力量；不斷地求教師的思想水平、政治水平及業務能力的提高；創立在改進教學工作質量上可進行創造性的研究與努力的條件；最後，儘量設法幫助教師的公共活動。

初看起來，這一切好像都很簡單，平常很容易完成。但事實上，這些任務複雜得要作很大的努力和不懈的注意才能完成。

我通常在學年終了時，按教師的才能與本領爲將來而部署人力。一年的總結，明顯地表現了各教師的才能；這時候最好進行必要的重新部署，但不應該忘記，這一工作常常引起被調動者的不

滿，有時候並觸傷教師的自尊心。因此，事先和教師談判，獲得他的同意，乃是非常重要的。只有在不得已時才以命令行事，而不猶豫不決，不敢採取這一爲了工作利益的辦法。

主要努力的方向，當然是對教師進行思想教育和政治教育，並提高其業務質量。這是決定性的因素。假如一個教師經常注重自我修養，假如他一貫注視政治上的重大事件，知道先進蘇維埃科學的理論與實踐，則可想而知，他會在任何學校工作部門的自己實際活動上正確地解決並實踐任何問題的。

我們每月抽出四天的時間供教師自修。在每一次研究『聯共（布）歷史簡要讀本』的學習開始以前，在自修馬列主義起源的研究班上課以前，或最後是在科學普及講演開始以前，我們進行短短二三十分鐘的政治報告。這種通稱的政治報告幾分鐘，已成爲傳統了。教師們急迫地等待着政治報告，報告人應該很好地準備，以求滿足我們集體的要求。做報告人的，便是我們的教師。

我們每月爲教師組織兩次科學普及報告，說明蘇維埃科學與技術的成績。我們力求包羅各方面的知識。雖然如此，但約有一半報告是專論教育學、教授法、心理學的。

交談會、研究班、開覽學校的各級教授法文集中教師的綱要與文章——這一切便提出了關於教師致力於自我修養與致力於提高自己的思想水平、政治水平的完全概念。這使各教師的長處與弱點有可能顯露出來，並使必要時幫助他們也可能了。

爲那些因家庭關係而難以上普通的學習課和爲上課而準備的教師，我們則組織專門的學習課，力求爲他們創立最好的學習環境。

給教師以準備報告的個人任務這種方法，是有很大的益處的。通常要抽出兩三個月的時間準備

每一個這樣的報告。同時還要注意，準備報告這一工作應該成爲獲取與鞏固各方面的科學知識的刺激。

這一工作的結果以書面形式交與我，並常常用於教授法文件中。

教師的創造可能性是很大的，但要實現這些可能性，則需要有利的條件。創立這些條件，便是校長的任務。例如假使有一個教師在研究實物講授問題或綠化校園問題，或是他將自己的任務定爲研究『學生守則』發揚的實踐，他便需要幫助他選擇必要的讀物，保證他可以獲得材料，給予他以機會去訪問這些問題已被很好地研究過並很好地實踐着的學校。

全校對於每一個教師的工作應該是血肉相關的，應該注視着它，並以同志態度的批評推動它走在正確的道路上。

我們這裏沒有一個教師沒有研究過一個創造性的教育實踐問題。不這樣，各教師及全學校的生活和工作便不可能有充分的價值。

硬性而明確的學校作息制度，是教員集體進行生產性工作的當然條件。

校長對於教師工作無組織性的表現，應該是不能容忍的。

這一切終於造成了學校全體及教師個人的工作環境。

大家都知道，沒有公共工作的教師，不能認爲自己的生活 and 勞動有充分的價值。教師的高尚活動的特性便在這裏。校長、職工會、地方委員會、黨組織，應該關心這一問題。在學年開始的時候，必須使文化娛樂教師附屬於一種生產，附屬於集體農場或國營農場。

這樣組織並團結教員集體，便意味着促進其一切業務的、社會的與政治的良好品質的發展。這